



Personel *plus*

HRM • SZKOLENIA • REKRUTACJA

6(127)/2018

Wolters Kluwer



HR COMPLIANCE



**Radość w pracy?
Ale po co?**

Szczęście w firmie
versus zaangażowanie
pracowników

s. 68

**Rozmowy
z potencjałem**

Jak przestać mówić,
a zacząć rozmawiać

s. 96

**Uprawnienia rodzicielskie
przedsiębiorców i zleceniobiorców** s. 108

**Uprawnienia
przedsiębiorców i zleceniobiorców**

Cena: 39,99 zł
/w tym 9% VAT /

ISSN 1899-2412
PKWU 5814.11.0
INDEKS 243450



39,99 zł
w tym 9% VAT



Personel *plus*

HRM • SZKOLENIA • REKRUTACJA

Profinfo.pl



Darmowa dostawa

od 50 zł



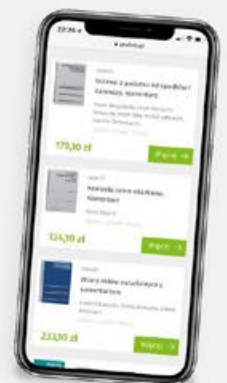
Szybka wysyłka

w 48 godzin

20 zł

Zbieraj korzyści

Zapisz się do newslettera - otrzymuj informacje o nowościach i odbierz **kupon 20 zł na pierwsze zakupy**



Przejdź do Profinfo.pl →

Rola HR-u w obszarach compliance

– przełożenie na praktykę współdziałania

Idea legal compliance (z ang. zgodność z prawem) pojawiła się w USA w latach 90. na fali przestępstw wykrywanych w firmach. Amerykański Sąd Najwyższy uznał wówczas, że każda firma powinna przestrzegać pewnych zasad, które ustrzegą jej organy i pracowników przed odpowiedzialnością, a także ochronią samą firmę przed odpowiedzialnością wobec klientów.

Jarosław Marciniak

Compliance obejmuje i przekłada się na skuteczną realizację zadań związanych z zapewnieniem zgodności działania firmy z prawem, regulacjami, korporacyjnymi aktami normatywnymi i ze standardami dobrych praktyk. Najważniejsze jest przy tym, żeby zasady były spójne na wszystkich szczeblach struktury pionowej i poziomej. Każdy musi wiedzieć, co ma robić, jaki ma zakres odpowiedzialności i jakie kompetencje. Zarząd musi zorganizować nadzór nad wszystkimi procesami w firmie tak, by można je kontrolować i zarządzać nimi. Poza tym konieczne są pewne mechanizmy przeglądania procedur oraz identyfikowania i eliminowania ryzyka.

Istota compliance i jej cele

Do tej pory pojęcie „compliance” oznaczało zgodność z obowiązującym prawem działań podejmowanych przez różnorodne podmioty, w szczególności banki, inne instytucje finansowe i spółki publiczne, w ściśle określonej sferze

ich aktywności gospodarczej. To wąskie podejście powoli się zmienia. Aplikacja właściwych procedur i narzędzi pozwala ograniczać ryzyko działalności gospodarczej, umacnia konkurencyjność i pozycję rynkową firmy oraz ułatwia jej relacje z regulatorami i innymi uczestnikami rynków.

Do niedawna wyzwaniem związane z zagadnieniem compliance podejmowały przede wszystkim instytucje finansowe. Obecnie dostrzegają je także przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe, a niektóre organizacje podejmują próby utworzenia własnych służb Compliance. Warto podkreślić, iż compliance nie jest kolejnym narzędziem czy elementem struktury zarządzania przedsiębiorstwem, ale specyficznym podejściem i wartością dodaną, która pozwala na efektywne wykorzystanie zasobów firmy do celów strategicznych i bezpieczeństwa. System compliance dobrze sprawdza się zwłaszcza w dużych międzynarodowych korporacjach, których oddziały działają w różnych krajach, a więc podlegają różnym

regulacjom. Podstawą systemu compliance w każdym przedsiębiorstwie jest wyraźna dyrektywa kadry zarządzającej pod adresem wszystkich pracowników, dotycząca obowiązku przestrzegania przepisów prawa oraz informująca, że nadużycia nie będą tolerowane (patrz ramka: „Cele compliance”).

Chodzi również o przygotowanie oraz wdrażanie procedur w zakresie identyfikacji, monitorowania i raportowania o ryzyku braku zgodności. Dotyczy to przede wszystkim kwestii: wdrażania regulacji prawnych i kodeksów dobrych praktyk, ochrony danych i informacji poufnych, przeciwdziałania konfliktom interesów i nadużyciom, standardów bezpieczeństwa organizacji. Ryzyko braku zgodności (ang. compliance risk) to potencjalne skutki nieprzestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz przyjętych przez organizację standardów postępowania.

Audyt a compliance

Termin compliance definiowany jest również jako audyt i konsulting dotyczący całego otoczenia prawnego przedsiębiorcy. Do działalności tej zalicza się także: profilaktykę, działania naprawcze, wsparcie podmiotu w toku postępowań prawnych, a także budowanie struktur i tworzenie odpowiednich procedur – a więc całością zagadnień mających wpływ na odpowiedzialność prawną oraz wizerunek przedsiębiorcy. Cele audytów w ramach systemu compliance można podzielić na trzy grupy.

- 1) Audyt służy weryfikacji zgodności z prawem i procedurami wewnętrznymi działań pracowników i menedżerów firmy, wykryciu ewentualnych nieprawidłowości, ustaleniu oraz zmapowaniu mechanizmów patologicznych.
- 2) Audyt ma na celu wskazanie metod przeciwdziałania wykrytym nieprawidłowościom, zwiększenie efektywności istniejących zabezpieczeń proceduralnych lub wprowadzenie nowych, a także ewentualną rewizję procedur niepotrzebnych lub nieskutecznych.
- 3) Audyt stanowi jeden ze środków obrotu prawnej zarządu firmy przed zarzutami niestaranego prowadzenia firmy bądź

Cele compliance

- minimalizowanie ryzyka sankcji mogących dotknąć przedsiębiorcę w związku z nieprzestrzeganiem prawa
- tworzenie transparentnych struktur funkcjonowania przedsiębiorstwa
- budowanie prewencyjnych instrumentów kontroli i obserwacji przedsiębiorstwa

milczącego przyzwolenia na podejmowanie przez pracowników niższego szczebla działań niezgodnych z prawem. Skuteczny i profesjonalny audyt, stanowiący element efektywnego programu compliance, jest dowodem troski o zgodne z prawem działanie spółki.

Powstaje pytanie, czy działania z obszaru compliance nie są tożsame z działaniami audytu wewnętrznego w organizacjach. Wydaje się jednak, iż utożsamianie compliance z audytem i kontrolą może być mylące i prowadzić do nieporozumień. Audyt stosowany w compliance jest audytem, którego nie przeprowadza się wg ekonomiczno-finansowych standardów. Przedmiot obejmuje inne płaszczyzny i sięga obszarów norm zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Compliance możemy podzielić na dwa etapy działalności: etap *sensu stricto*, obejmujący proces dostosowania działalności do norm, i etap *sensu largo*, w którym realizuje się wszystkie czynności zmierzające do zachowania stanu zgodności, osiągniętego wskutek realizacji etapu pierwszego, podczas dynamicznych zmian samych norm oraz rozwoju organizacji w gospodarczej rzeczywistości.

Obszary, którymi warto się zająć

Compliance ma dopilnować, aby obowiązujące prawo, regulacje, zasady i standardy były adekwatnie odzwierciedlane w jasno i precyzyjnie sformułowanych instrukcjach i procedurach wewnętrznych oraz aby te instrukcje i procedury były prawidłowo wdrażane. Podstawą jest podejście oparte o ryzyko. Oprócz zarządzania ryzykiem zgodności całej organizacji istnieją obszary, z którymi wykonywanie ►

funkcji compliance jest szczególnie powiązane, jak przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, konflikt interesów, zasady działania z należytą starannością wobec klientów, zasady etycznego postępowania w biznesie, ochrona danych osobowych, outsourcing i zasady tajemnicy przedsiębiorstwa, zapobieganie manipulacjom finansowym.

Compliance dotyczyć może obszarów kluczowych, takich jak finanse, relacje wewnętrzne i zewnętrzne, ale również sprzedaży czy sfery IT (przede wszystkim w kontekście bezpieczeństwa informatycznego). Może dotyczyć również sfery produkcyjnej – compliance w obszarze wytwarzania rozumiany jest jako dostosowanie i wykalibrowanie wszystkich działań do najlepszych znanych standardów stosowanych w przemyśle. Czyli jest to takie zrównoważenie i zharmonizowanie poszczególnych podobszarów i działań w nich mających miejsce, by całość procesu wytwarzania była optymalnie dostosowywana do zmieniających się celów przedsiębiorstwa.

Do zadań tzw. ogólnego compliance, który ma zastosowanie do wszystkich przedsiębiorców, można zaliczyć przede wszystkim: kwestie indywidualnego i zbiorowego prawa pracy, ochronę danych osobowych, kwestie podatkowe, ochronę środowiska.

Zarządzanie ryzykiem braku zgodności jest obowiązkiem zarządu, który powinien ustanowić adekwatną politykę zarządzania ryzykiem zgodności oraz wprowadzić odpowiednie procedury w tym zakresie. Zarząd organizacji podejmuje czynności mające na celu zapewnienie zgodności działania z obowiązującymi przepisami prawa, z uwzględnieniem działania na podstawie przepisów prawa. W niektórych większych organizacjach typu korporacyjnego powołuje się wyodrębnione struktury (działy, specjalne stanowiska) lub zespoły, komisje czy komitety do zarządzania obszarem compliance (np. Compliance Committee).

Zadaniem takiego ciała jest zagwarantowanie, dopasowanie i opracowanie reguł oraz ich błędna implementacja. Poprzez stworzenie takiego zespołu zarząd danej firmy składa jasną deklarację, że postępowanie zgodnie z przyjętymi i uznanymi za kluczowe wartościami jest stałym celem i odpowiada za to każdy zatrudniony. Zakłada się przy tym, że to właśnie kadra menedżerska żyje takimi wartościami i je komunikuje. Działy (komórki) Compliance, powstrzymując się od moralnej oceny postaw i poglądów konkretnych pracowników, powinny zapobiegać działaniom naruszającym obowiązujące przepisy, chroniąc w ten

Ryzyko braku zgodności (ang. compliance risk) to potencjalne skutki nieprzestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz przyjętych przez organizację standardów postępowania.

sposób firmę przed ewentualnymi karami finansowymi. Prawidłowe funkcjonowanie działu Compliance wymaga autentycznego wsparcia ze strony kierownictwa firmy. Zatrudniony w takim dziale ekspert (ang. compliance officer) jest zwykle odpowiedzialny za bieżące doradztwo prawne i regulacyjne oraz za wdrażanie rozwiązań wspomagających zarządzanie ryzykiem braku zgodności. Nadzoruje przepływ informacji, a także tworzy i opiniuje regulacje wewnętrzne. Do obowiązków osoby zatrudnionej na takim stanowisku należy monitorowanie i kontrola ryzyka braku zgodności oraz jego pomiar. Zazwyczaj stale współpracuje z zarządem oraz innymi komórkami bądź jednostkami firmy. Dla osób zarządzających sporządza analizy i raporty w zakresie istotnych obszarów zgodności. Pracownik działu Compliance powinien wykazywać się znajomością regulacji, zasad i standardów wpływających na całą działalność firmy lub instytucji. Ponadto powinien charakteryzować się uczciwością, dociekliwością, neutralnością i niezależnością sądów, dobrymi umiejętnościami

komunikowania się, dyskrecją i taktem oraz umiejętnością prowadzenia negocjacji.

W niektórych firmach lub instytucjach pracownik otrzymuje do ręki przewodnik, który ma go wspierać w odpowiedzialnym, zgodnym z zasadami działaniu. Każdy pracownik ma możliwości i prawo zgłoszenia przypadków jakiegokolwiek łamania prawa bądź sytuacji, w której istnieje podejrzenie o taką czynność. Osobą kontaktową jest wówczas bezpośredni przełożony, pracownik działu personalnego, kierownik finansowy spółki, koncernu lub każdy członek należący do Compliance Committee.

Punkty styczne

Mówiąc o praktykach związanych z różnymi obszarami compliance, nie sposób pominąć działań skoncentrowanych na pracownikach. Działy HR dużo czasu poświęcają na dostarczanie usług HR-owych, na działania strategiczne, transakcje i ewidencje, projektowanie programów i systemów HR-owych, zarządzanie wewnętrznym oraz działania sprawdzające zgodność z prawem compliance (audyt). Tak więc obszar zgodności z prawem tak czy inaczej jest przedmiotem zainteresowania działów personalnych.

Można powiedzieć, iż cały obszar procedur i regulaminów może być właśnie punktem stycznym HR-u z działem Compliance. Mówiąc o wszelkich firmowych procedurach, pożądanym jest, aby komórki personalne aktywnie uczestniczyły w opracowaniu większości dokumentów porządkujących proces pracy i relacje w organizacji. Jeżeli więc w jakichkolwiek normach pojawiają się obowiązki i prawa osób zatrudnionych, w których przewiduje się sankcje za nieprzestrzeganie poszczególnych zapisów, to również dział HR powinien mieć udział w przygotowaniu tego rodzaju dokumentów. HR powinien również faktycznie działać, reagując na wszelkie próby działania wbrew ładowi organizacyjnemu. To działanie jest z kolei związane z faktycznymi uprawnieniami kontrolnymi działu personalnego. Nie ma co ukrywać – w znacznej mierze system compliance skupia się na działaniach dochodzeniowo-śledczych, aby w ten sposób

zapobiec potencjalnym nadużyciom. Warto podkreślić, iż zasadniczą rolę w compliance odgrywa prawo pracy, które w świetle praktycznym ma podwójne znaczenie: z jednej strony jest skutecznym narzędziem przy wdrażaniu systemów compliance, z drugiej strony samo wdrażanie musi odbywać się z poszanowaniem przepisów mających na celu ochronę pracowników. W praktycznym aspekcie kształtowania umowy o pracę jako narzędzia wdrażania systemu compliance wskazać można przykładowo na tzw. whistleblowing, który umownie zobowiązuje pracowników do zgłaszania wszelkich nieprawidłowości, jakie udało im się zaobserwować w przedsiębiorstwie.

Czynnik ludzki

Istnieje dużo obszarów podlegających kontroli, w których mogą się pojawiać patologie w zachowaniach i postawach, a także w relacjach społecznych: manipulacje, nadużycia, szkodnictwo, elementy korupcji. Z funkcją compliance największy związek ma zaawansowany (umownie – drugi i trzeci) poziom kontroli realizowanej przez HR. Podstawowy poziom kontroli w odniesieniu do zasobów ludzkich obejmuje działania w zakresie zatrudniania i doboru pracowników, szkolenia i rozwoju, oceny rezultatów pracy i system wynagradzania. Drugi poziom stanowi kontrola związana z przestrzeganiem zasad postępowania, ujętych w systemie norm i standardów zachowania i postępowania. Trzeci poziom, związany z koniecznością szybkiego reagowania i ze stosowaniem sankcji, obejmuje zwalczanie nagannych i szkodliwych zachowań i postaw, takich jak:

- wyjawianie tajemnic służbowych,
- fałszowanie dokumentacji związanej z pracą, jej ilością, jakością i kosztami,
- ukrywanie rażących szkód i błędów popełnionych w trakcie pracy,
- wykorzystywanie przedmiotów, materiałów i narzędzi pracy w celach osobistych,
- wykorzystywanie sprzętu firmy do celów prywatnych (np. środków łączności i komunikacji),
- kopiowanie na własny użytek programów komputerowych i innych materiałów, ▶

Wartości powiązane z systemem compliance	
<p>Wartość – wydajność</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ korzyść ■ kompetencja ■ gotowość do pracy ■ elastyczność ■ kreatywność ■ orientacja na innowacje ■ jakość 	<p>Wartość – moralność</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ praworządność ■ działanie fair play ■ uczciwość ■ dotrzymywanie umów ■ odpowiedzialność
<p>Wartość – współpraca</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ lojalność ■ umiejętność pracy w zespole ■ umiejętność rozwiązywania konfliktów ■ otwartość ■ orientacja na komunikację 	<p>Wartość – komunikacja</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ poszanowanie ■ przynależność ■ otwartość ■ transparentność ■ porozumienie ■ gotowość do podejmowania ryzyka

- załatwianie spraw prywatnych w czasie i miejscu pracy,
- niewywiązywanie się z podstawowych obowiązków wynikających z przydzielonego zakresu pracy.

Do tego możemy dodać przeciwdziałanie mobbingowi, dyskryminacji, molestowaniu seksualnemu jako istotny element zainteresowania działów personalnych. Bardzo ważny w praktyce temat sygnalizowania zachowań bezprawnych i nieetycznych, zarezerwowany do tej pory głównie dla audytorów wewnętrznych czy specjalistów od compliance (czasami wyłącznie im przypisywany), powinien znaleźć się także w kręgu zainteresowań osób odpowiedzialnych w polskich firmach za HR. Naruszenia powinny być zdecydowanie wykrywane i w uzasadnionych przypadkach karane.

Cel monitoringu nie powinien być oczywiście wyłącznie restrykcyjny. Podstawowym zadaniem kontroli nie jest wyłącznie wyszukiwanie winnych i ich karanie, lecz przede wszystkim zapobieganie negatywnym zjawiskom, ich wczesne wykrywanie i analizowanie przyczyn.

Warto dodać, iż system compliance ma związek z czterema obszarami wartości w firmie (patrz ramka: „Wartości powiązane z systemem compliance”).

W kreowaniu tych wszystkich wartości udział nowoczesnego działu HR jest kluczowy, warto również rozważyć udział służb personalnych w sprawdzaniu, czy zgodnie z normami

i standardami przyjętymi w organizacji wartości te są przestrzegane przez menedżerów i pracowników.

Dobre praktyki HR-owe a compliance

Przekładając na „normalny” język, compliance w kontekście HR-owym oznacza wszelkie wdrożone dobre praktyki pracownicze (odnoszące się do pracowników), ujęte w postaci norm wewnętrznych, obowiązujących każdego zatrudnionego, zgodne z ideami, wartościami i celami danej organizacji. Dobre praktyki pracownicze z reguły są wynikiem długofalowych i przemyślanych inwestycji, wynikają ze strategicznego szacunku dla pracownika i zasługują na promocję. Warto podkreślić, że posiadanie rozbudowanych wewnętrznych regulaminów (pracy, etyki, kodeksów postępowania, wynagrodzeń), które są dostępne i zrozumiałe dla zainteresowanych stron, na bieżąco konsultowane z pracownikami lub ich przedstawicielstwem, a także dostosowywane do potrzeb rynkowych i branżowych, może być elementem przewagi organizacji. Oznacza to również, że firma posiada opracowany model standaryzujący stanowiska pracy oraz najważniejsze wewnętrzne procesy kadrowe.

Trzeba podkreślić, iż takie regulaminy, zazwyczaj wybiegające ponad narzucone pracodawcom ramy prawne, stanowią wyróżnik na tle konkurencji, pozwalają na lepsze

zarządzanie, stanowią element kultury korporacyjnej i są powodem do dumy. Niektóre firmy są w tych kwestiach tak dalece zaawansowane, że oprócz kwestii czysto biznesowych w regulaminy dotyczące pracowników włączają wskaźniki związane z szeroko pojętym zrównoważonym rozwojem społecznym i ekologicznym.

Pracownik stanowi najbliższe otoczenie firmy, jest jednocześnie jej rzecznikiem oraz wizerunkiem. Dlatego ważne, aby miał świadomość, że jego zachowanie może wpłynąć na odbiór firmy w środowisku zewnętrznym. Naganne zachowania pracowników mogą zachodzić na trzech płaszczyznach:

- pracownik – firma,
- pracownik – pracownik,
- pracownik – otoczenie zewnętrzne.

W poszczególnych płaszczyznach normy i standardy zachowań wynikają nie tylko z regulaminów, lecz także z całego systemu oddziaływań, na który wpływ mają zarówno zarządzający, kadra kierownicza, jak i HR. Warto tu wspomnieć, iż sami pracownicy mogą mieć wpływ wzajemny, przekazując sobie informacje o wzorcach lub standardach (lub o możliwościach ich ignorowania – poprzez lekceważenie, niezauważanie czy też brak interwencji/sankcji).

Należy podkreślić, iż istnieje też szereg narzędzi pozwalających na kontrolowanie przestrzegania zasad i zachowań w firmie, które wchodzi w skład standardowych działań HR-u (lub realizowanych przy udziale HR-u). Należą do nich m.in.:

- okresowa ocena pracownika,
- rozmowa z przełożonym, sprzężenie zwrotne (pracownik wypowiada się o firmie),
- ankieta wewnętrzna badająca zadowolenie z pracy/współpracy – badanie satysfakcji i nastrojów pracowników.

Brak informacji o wzorcach postępowania jest przyczyną wielu zachowań i postaw szkodliwych. W niektórych firmach na co dzień wciąż nie przywiązuje się wagi do zachowań i postaw pracowników. Uważa się, że nie mogą oni firmie wiele zaszkodzić, ale też nie są w stanie umacniać jej pozytywnego wizerunku. Pogłębiają się konflikty, powstają sytuacje kryzysowe, co do których nie ma żadnych sensowych

wskazówek dotyczących ich rozwiązania. System compliance w firmie utworzony i prowadzony przy udziale HR-u może być taką wskazówką – punktem odniesienia.

Współdziałanie w rozwiązywaniu problemów

Compliance to kolejny istotny element powiązany, który może pojawić się obszarze zainteresowań HR-u, a jednocześnie konieczny do uwzględnienia przy myśleniu o sprawach personalnych w szerszym czy nawet strategicznym kontekście. Działania te mogą być realizowane niejako przy okazji – przy realizacji odrębnych przedsięwzięć HR-owych oraz w sposób przemyślany, świadomy. W obszarze tym (podobnie jak w wielu innych) potrzeba efektu synergii oraz konstruktywnego współdziałania służb personalnych i wszelkich innych podmiotów w organizacji. Ważne jest też uświadomienie, poinformowanie kadry kierowniczej o takich wspólnych przedsięwzięciach. Z punktu widzenia działu personalnego istotny jest również przegląd dotychczasowych „własnych” procedur pod kątem compliance. Może się okazać, że do tej pory HR robił dużo w tym obszarze, nie używając tego sformułowania. Można więc powiedzieć, iż z punktu widzenia praktyki compliance dział personalny wykonał istotny pierwszy krok. Teraz należałoby określić i ujednoczyć uprawnienia kontrolno-interwencyjne i mamy dział HR zaangażowany w ten obszar. Oczywiście nie chodzi o to, aby personalni wyręczali specjalistów (ang. compliance officerów) czy wyodrębnione komórki, ale z drugiej strony takie wyodrębnienie compliance jako funkcji jest w naszych realiach stosunkowo rzadkie. Tym większe pole do popisu dla działu HR. Compliance nie oznacza, że kwestie HR-owe schodzą na dalszy plan – tak czy inaczej wspólnym celem jest sprzyjanie postawom lojalności, utożsamiania się z firmą i zaangażowania. ■



Jarosław Marciniak
jest ekspertem w dziedzinie
prawa pracy i zarządzania,
konsultantem, trenerem,
właścicielem firmy HR AUDYTOR.



Zamów w Profinfo.pl →